

Управление жизненным циклом контракта (CLM)

21.10.2022

СТАТЬИ

LEGAL TECH

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

CLM (Contract Lifecycle Management — управление жизненным циклом контракта) уже несколько лет входит в топ 5 направлений Legal Tech для инвесторов. В прошлом году общая сумма крупных инвестиций составила 286 млн долларов. На управление своими контрактами компании тратят порядка 80 млрд долларов в год. Хольгер Цщайге разбирается, почему так происходит.

Даже не наблюдая за рынком технологий для управления контрактами, сложно не заметить серию крупных сделок последних недель. Только в этом году компания Parley Pro была приобретена LexisNexis, а крупные инвестиции получили следующие компании:

- DiliTrust (май, €130 млн);
- Evisort (май, \$100 млн);
- SirionLabs (май, \$85 млн);
- LinkSquares (апрель, \$100 млн);
- Ironclad (январь, \$150 млн).

Есть несколько факторов популярности управления контрактами среди инвесторов. Первый заключается в том, что компании тратят на этот процесс порядка 80 млрд долларов в год.

Каждый раз, когда корпорация что-то продает, покупает, арендует, кого-то нанимает или совершает другую транзакцию, создаются данные, которыми надо управлять и из которых надо извлекать информацию. С этим фактом неожиданно резко столкнулись многие юридические департаменты в начале пандемии, когда из-за ограничений невозможно было выполнять свои договорные обязательства. Бизнес требовал от юристов быстро выявлять риски и последствия неисполнения контрактов (в этот период все вспомнили форс-мажорные оговорки и, не раздумывая, стали включать их в контракты). В итоге выяснилось, что 80 % компаний в мире не знают условий заключенных ими контрактов. Даже если договоры хранятся в электронном виде, то в 53 % случаев это файлы в форматах, в которых нельзя автоматически найти информацию (то есть контракт подписали и забыли) (*Данные взяты из исследования компании Iron-clad — вендора CLM*).

Второй фактор привлекательности CLM для инвесторов — бурный рост legal operations. Роль юристов в наши дни существенно меняется: руководители корпораций все чаще видят в юридических департаментах своих бизнес-партнеров, действия которых непосредственно влияют на финансовый успех компании. Кроме того, регуляторная среда, в которой трудятся компании, постоянно усложняется, и соответствие требованиям регуляторов является комплексной задачей.

Профессионализация юридического департамента, как правило, начинается с автоматизации договорной работы. Обычно она тесно связана с сокращением расходов на юристов или с сохранением бюджетов при увеличении объема работы, но настоящий потенциал автоматизации юридического департамента заключается не в этом.

Эрозия стоимости

Доля расходов на юридический департамент в крупных компаниях составляет 0,2–0,5 %. Обычно расходы распределяются между внутренними и внешними юристами примерно поровну, а сокращение находится в пределах 20 %, поэтому в рамках корпорации речь идет о «копейках» (в переносном смысле, конечно).

В последнее время эксперты по операционному управлению юридических департаментов все чаще обращают внимание на феномен эрозии стоимости (value erosion) — потери компании из-за плохой организации или автоматизации процессов. World Commerce and Contracting Association посчитала, что в среднем компании ежегодно теряют 9,2 % годового оборота из-за плохого управления контрактами. У крупных корпораций данный показатель ближе к 15 %, и это уже далеко не «копейки».

Каковы же причины эрозии стоимости?

В контексте управления контрактами эксперты приводят следующие примеры ошибок юридических департаментов (и корпораций в целом), из-за которых происходит потеря денег:

1. отсутствие четких рамок и целей;
2. слишком позднее привлечение юристов;
3. нежелание учитывать мнение стейкхолдеров;
4. затяжные переговоры;
5. условия договора и переговоры, сосредоточенные на распределении рисков;
6. недостаточное внимание к управлению, недостаточная гибкость по договорам;
7. сложности с пониманием или использованием договоров;

8. плохая передача дел от команды сделки команде ее реализации;
9. ограниченное использование контрактной технологии;
10. слабые бизнес-процессы;
11. управление договором после его подписания.

Инструменты для управления контрактами

Помимо понимания того, для чего вообще нужно управление контрактами, необходимо знать инструменты, с помощью которых это управление можно осуществлять. Выбор таких инструментов достаточно широкий, но наличие большого количества софта еще не гарантирует простоты автоматизации управления контрактами.

На конференции Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), прошедшей в мае этого года в Лас-Вегасе, тема CLM была основной. Твит Мартина Эртла, CEO Recital, во время этого мероприятия лучшим образом описывает ситуацию на рынке: «Встаньте те, у кого есть CLM и у кого, она прекрасно работает», — попросил он участников конференции». Половина аудитории осталась сидеть.

Ожидания юристов от CLM, что они будут управлять полным циклом жизни контракта, сильно отстают от реальности. К сожалению, возможностей имеющихся систем пока недостаточно. Рассмотрим самый детальный жизненный цикл контракта.

Запрос контракта

Практически любые коммерческие отношения двух или более сторон начинаются с оформления контракта. Одна из сторон просит предоставить условия для определенных взаимоотношений, затем составляется проект договора. Многие компании уже начали ускорять процесс создания контракта посредством стандартизации (путем применения согласованных шаблонов) и/или автоматизации (за счет использования конструкторов

документов). Это позволяет быстро адаптировать шаблоны к конкретным сделкам. В России наибольший выбор имеется среди конструкторов документов.

Опасения юристов из консалтинга по поводу того, что конструкторы документов созданы для замены живого юриста при создании сложных договоров, напрасны. Как и системы CLM в целом, конструкторы документов предназначены для оптимизации рабочих процессов (workflow). Корпоративные юристы, которым платят не за потраченное на выполнение задачи время, уже давно поняли это. Юридическим фирмам также следует понять, что это та работа, которую они уже потеряли, поскольку внутренние юристы выполняют ее быстрее и за меньшую стоимость (*Объем потерянных доходов юридических фирм в США оценивается в размере 13 млрд долларов за период с 2010 по 2020 г. (и это мировой тренд)*).

Согласование

Процесс согласования обычно вызывает наибольшее количество нареканий со стороны других бизнес-подразделений. При нынешнем глобальном бизнесе скорость заключения сделки — это деньги. Каждый день, который уходит на согласование контракта, лишает компанию доходов. Любая стандартизация и автоматизация процесса согласования существенно ускоряет процесс и снижает риск подписания версии договора, которая не является финальной.

Одобрение

Когда юристам и другим вовлеченным в процесс согласования бизнес-подразделениям удается согласовать финальную версию, контракт проходит этап внутреннего и внешнего одобрения.

Подписание

Стадия pre-execution жизни контракта завершается его подписанием, желательно ЭЦП (электронной цифровой подписью). Практически все системы CLM покрывают процессы

preexecution.

Хранение

Подписанные контракты следует держать в едином хранилище. Важно, чтобы метаданные контракта и сам документ сортировались по релевантности (для удобства поиска контрактной информации). Система хранения может быть встроена в систему CLM или реализована в виде связанной через API системой управления документами (DMS).

Ведение документации

В период действия контракта к нему могут добавляться различные документы (политики, акты, протоколы и пр.). Вся документация должна храниться централизованно вместе с документами контракта. Система CLM позволяет создать аудиторский след в случае возникновения разногласий и судебных споров по контракту.

Поиск и извлечение информации

Как уже было указано, большинство компаний игнорирует свои контракты на стадии post-execution. В лучшем случае они хранятся в виде скана в формате PDF, который не позволяет осуществлять поиск информации, в худшем — в бумажной форме. Из таких контрактов невозможно автоматически извлекать полезную информацию, применять фильтры и оценивать риски при изменении обстоятельств. Данный процесс непосредственно зависит от процесса хранения контрактов.

Аудит и отчетность

Если на всех предыдущих этапах жизненного цикла контракта действия с документами были записаны, метаданные сохранены, а документы правильно индексируются, то на этом этапе компания в состоянии быстро извлекать и анализировать контрактные данные, предупреждать о важных событиях в ходе выполнения контракта (поставке, оплате,

пролонгации и пр.) и отображать состояние контрактов и отношений с контрагентами на дашбордах.

Пролонгация или расторжение

В момент окончания действия контракта стороны должны принять решение: прекратить отношения или пролонгировать контракт. Для этого также нужна информация, в том числе извлеченная из контракта и анализа его исполнения.

Несмотря на сотни решений, которые считаются полноценными системами управления жизненным циклом контракта, только единицы действительно покрывают все процессы.

Основная масса сосредоточена на процессах pre-execution (в России), а для автоматизации процессов post-execution либо состыкуются с другими решениями, либо игнорируются.

Даже большой рынок управления контрактами не сможет долго поддерживать такое количество существующих и профинансированных решений. Как на любом другом рынке, здесь начнется консолидация.

Перспективы

Даже большой рынок управления контрактами не сможет долго поддерживать такое количество существующих и профинансированных решений. Как на любом другом рынке, здесь начнется консолидация. В итоге останется два три крупных игрока и несколько маленьких локальных и специализированных решений. Кого не успеют поглотить, тот уйдет с рынка, когда деньги инвесторов закончатся. Управление контрактами будет интегрировано в крупные ERP-, HRM- и CRM-системы. Другим бизнес-подразделениям удобнее будет получать доступ к информации по контрактам из своих привычных систем. Соответственно, вендоры крупных систем бизнес-информации (SAP, Microsoft, Oracle, Salesforce и пр.) будут выходить на рынок управления контрактами.



**Хольгер
Цшайге**

Генеральный директор "Инфотропик Медиа", Член правления
ELTA, Член Advisory Board Global Legal Tech Hub

СТАТЬИ

LEGAL TECH

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ